



## Sağlık Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algılarını Etkileyen Etmenler

Özgür UĞURLUOĞLU<sup>1</sup> Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN<sup>2</sup> Duygu ÜREK<sup>1\*</sup> İpek BİLGİN DEMİR<sup>1</sup> Yonca ÖZATKAN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, [duyguurek@hacettepe.edu.tr](mailto:duyguurek@hacettepe.edu.tr) \*

<sup>2</sup>Ankara Üniversitesi, SBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara

<sup>3</sup>Ankara Üniversitesi Nallıhan Meslek Yüksekokulu, Ankara

### Özet

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algılarını belirlemek ve bu algı düzeyinin çeşitli bireysel ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve hazırlanan anket formu, Ankara'da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan 310 tıbbi personel ile idari personele dağıtılmış ve 267 sağlık çalışanından cevap alınmıştır. Katılımcılar paternalistik liderlik alt boyutlarından en yüksek ortalamayı ahlaki liderliğe ( $4,44 \pm 1,47$ ) ve ardından yönetsel otoriter paternalistik liderliğe ( $4,35 \pm 1,25$ ) vermişlerdir. En düşük ortalama ise davranışsal otoriter liderliğe ( $3,17 \pm 1,25$ ) verilmiştir. Katılımcıların yardımsever liderlik alt boyutuna ilişkin puanlarının sadece cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur ( $t=2,553$ ;  $p<0,05$ ). Grupların ahlaki liderlik boyutu puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir. Katılımcıların davranışsal otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin puanları yaşlarına ( $t=2,371$ ;  $p<0,05$ ), görevlerine ( $t=2,624$ ;  $p<0,05$ ) ve yönetsel pozisyonda olup olmamalarına ( $t=-2,302$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yönetsel otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin puanları yaşlarına ( $t=2,635$ ;  $p<0,05$ ) ve yönetsel pozisyonda olup olmamalarına ( $t=-2,843$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından; kadınların erkeklerle göre, 36 yaş ve altındaki çalışanların 37 yaş ve üzerindekiyle göre, tıbbi personelin idari personele göre ve yönetsel pozisyonu olmayanların olanlara göre üstlerini daha fazla paternalist olarak algıladıkları belirlenmiştir. Diğer taraftan yapılan analizler neticesinde sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algı ortalamalarının; bu araştırma kapsamında incelenen medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelime:** Liderlik, Paternalistik Liderlik, Sağlık Çalışanları, Hastane

## Factors Affecting Health Professionals' Perceptions of Paternalistic Leadership

### Abstract

The aim of this study is to determine the paternalistic leadership perceptions of health professionals regarding their managers and to present whether the perception levels differ according to personal and demographic characteristics.

Convenience sampling method has been used and the questionnaires were distributed to 310 medical and administrative staff working at a university hospital in Ankara and 267 questionnaires were returned. The highest score means of the participants were given to moral leadership ( $4,44 \pm 1,47$ ) and to managerially authoritarian paternalistic leadership ( $4,35 \pm 1,25$ ). The lowest score was given to behaviorally authoritarian leadership ( $3,17 \pm 1,25$ ). It has been found that there is a statistically significant difference between benevolent leadership sub dimension scores and gender of the participants ( $t=2,553$ ;  $p<0,05$ ). Moral leadership dimension scores have not showed statistically significant difference. A statistically significant difference has been found between behaviorally authoritarian leadership sub dimension scores and age ( $t=2,371$ ;  $p<0,05$ ), duties ( $t=2,624$ ;  $p<0,05$ ) and whether having a managerial position ( $t=-2,302$ ;  $p<0,05$ ). A statistically difference has been found between managerially authoritarian leadership sub dimension scores and age ( $t=2,635$ ;  $p<0,05$ ) and whether having a managerial position ( $t=-2,843$ ;  $p<0,05$ ).

According to the participants of the study; females find their managers more paternalistic than male staff, health professionals at the age of 36 and younger find their managers more paternalistic than professionals over the age of 37, medical staff find their managers more paternalistic than administrative staff, staff not having a managerial position find their managers more paternalistic than staff having a managerial position. On the other hand analysis show that there is no significant difference between paternalistic leadership perceptions means of the participants and marital status, level of education, total years of work experience, leadership education.

**Key Words:** Leadership, Paternalistic Leadership, Health Professionals, Hospital

### 1. Giriş

İşletmelerin başarıya ulaşabilmesinde liderliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Artık günümüzde liderlik yaklaşımları ile ilgili değişim ve gelişmeler sürekli olarak karşılaştırılarak en olumlu çıktıyı sağlayacak liderlik modelinin bulunması araştırmacılar için önemli çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Paternalistik liderlik yaklaşımı da bu

başlamda araştırılan bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Yaman ve Turunç, 2012: 285).

Paternalistik liderlik kişisel bir atmosfer içerisinde güçlü disiplin ve otoriteyi babacan bir yardımseverlik ve ahlaki doğrulukla birleştiren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Aile içerisinde "baba" ile özdeşleştirilebilecek paternalistik liderlik kavramının temeli; kendi istek ve menfaatlerini göz ardı ederek ailenin diğer fertlerinin yararına kararlar almayı

gerektiren, fedakârlık, sevgi ve korumacılık anlayışına dayanmaktadır (Farh ve Cheng, 2000: 84). Bu doğrultuda paternalist lider çalışma ortamında bir aile atmosferi yaratmak, takipçilerine bir baba gibi yaklaşmak ve takipçilerinin iş dışında özel hayatlarıyla da ilgilenmesi için gerekli çabayı sarf etmek gibi davranışları benimsemektedir (Erkuş ve ark., 2010: 594).

Paternalistik liderlik ile ilgili olarak sağlık alanında yapılan çalışmalar paternalistik liderliğin çeşitli örgütsel çıktı değişkenleriyle olumlu ilişkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin; Erkuş ve ark. (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, paternalistik liderliğin örgütsel özdeşleşme ile arasında pozitif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Uysal ve ark. (2012) yürütmüş oldukları bir çalışmada da paternalistik liderliğin sağlık çalışanlarının işteki üretkenliklerini artırdığı tespit edilmiştir. Akdeniz (2016)'in sağlık çalışanları üzerinde yaptığı bir çalışmada ise, paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların fiziksel ve ruhsal mutlulukları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlar doğrultusunda, sağlık kurumları yöneticilerinin paternalistik liderlik özellikleri göstermesinin çeşitli örgütsel çıktı değişkenlerine sağlayacağı olumlu katkı açısından önem taşıdığı söylenebilir. Diğer yandan sağlık kurumları yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışı göstermesinde etkili olan değişkenlerin belirlenmesi de bu davranışın nasıl teşvik edileceği hususunda fikir vermesi açısından önem taşımaktadır.

Bu kapsamda bu araştırma ile sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerinin paternalistik liderlik davranışlarına ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu algının çeşitli bireysel ve demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de bu çalışma kapsamında incelenecektir. Bu kapsamda elde edilen sonuçların sağlık kurumları yöneticileri açısından önemli ipuçları ortaya koyacağı söylenebilir.

### 1.1. Paternalistik liderlik kavramı

Paternalizm kavramı kökenini Latince'de "baba" anlamına gelen "pater" kelimesinden almaktadır. Kavram "astların özgürlük ve sorumluluklarını sınırlama yetkisine sahip kişilerin politika ve uygulamaları" olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionary of English, 2010: 1301). Bir yönetim kavramı olarak paternalizmin, meşru otorite türlerini kavramsallaştıran Max Weber'in çalışmalarına kadar uzandığı ileri sürülmektedir. Weber'in geleneksel, karizmatik ve bürokratik olarak üçe ayırdığı otorite türlerinden geleneksel otorite köklerini ataerki aile yapısından almaktadır. Bu kapsamda paternalistik liderlik de Weber'in tanımladığı geleneksel otorite ile ilişkilendirilebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

Paternalistik liderlik, örgütte yaratılacak aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandığından bu tarzı benimseyen liderler takipçilerinin işle ve iş hayatı dışında karşılaşabileceği problemlerle ilgilenir, onların kutlama törenleri, cenaze törenleri gibi özel günlerine katılım gösterir (Erkuş ve ark., 2010: 595). Gelfand vd. (2007: 493); paternalistik liderliği astların mesleklerinin ve kişisel yaşamlarının bir ebeveyn gibi yönlendirildiği, karşılığında da astlardan sadakat ve saygı beklenen hiyerarşik bir ilişki olarak tanımlamaktadır.

Farh ve Cheng (2000: 84) mevcut literatürü inceleyerek paternalistik liderliği oluşturan 3 boyut olduğunu ortaya koymuşlar ve bu boyutları yardımsever paternalistik liderlik, ahlaki paternalistik liderlik ve otoriter paternalistik liderlik olarak adlandırmışlardır. Yardımsever paternalistik liderlik astların kişisel ve ailevi refahı ile ilgili bireyselleştirilmiş, bütüncül ilgiyi gösteren lider davranışlarını ifade etmektedir. Ahlaki paternalistik liderlik geniş anlamıyla kişisel erdemler, öz-disiplin ve özveri içeren lider davranışı olarak tanımlanabilmektedir. Otoriter paternalistik liderlik ise, astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrolü savunan ve astlarından tartışmasız itaat bekleyen lider davranışı olarak ifade edilmektedir (Cheng vd., 2004: 91). Bu üç boyutu da başarılı bir şekilde davranışlarına yansıtabilen paternalist lider; günümüz iş dünyasındaki belirsizliklerden kaynaklanan karmaşıklığı önlemek için, kurumlarda ve çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu etki ile küreselleşme faaliyetlerinin zayıflattığı kurum-çalışan ilişkisini sağlamlaştırabilme bakımından önemli bir yere sahiptir (Yaman ve Turunç, 2012: 303).

## 2. Materyal

### 2.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algılarını belirlemek ve bu algı düzeyinin çeşitli bireysel ve demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, toplam çalışma süresi, yönetsel pozisyonun olup olmaması ve liderlik eğitimi alıp almama durumu) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

### 2.2. Veri toplama yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket formunun ilk bölümünde bireysel ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algılarını değerlendirmek üzere kullanılan Cheng vd. (2004) tarafından geliştirilen, Erben ve Güneşer (2008) ile Erden (2014) tarafından Türkçe geçerliliği sağlanmış olan Paternalistik Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçekte; yardımsever (11 ifade), ahlaki (6 ifade) ve otoriter (9 ifade) paternalistik liderlik olmak üzere 3 alt boyut ile birlikte 26 ifade bulunmaktadır. İfadeler "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" dan "Kesinlikle Katılıyorum (6)" a uzanan 6'lı Likert tipinde hazırlanmıştır. Bu çalışmada ölçeğe uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri 0,84 ile 0,94 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,70 ve üzerinde olması güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir (Hair vd., 2010: 124).

### 2.3. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup hazırlanan anket formu, Ankara'da metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde görev yapan 310 tıbbi personel ile idari personele dağıtılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde; herhangi bir şekilde (hastalık, doğum, yıllık izin vb.) izinli olma, vardiya değişimi ve araştırmaya katılmayı istememe gibi nedenlerden dolayı 267 sağlık çalışanından cevap alınabilmiştir. Toplanan anket formları arasında eksik doldurulan herhangi bir form bulunmamaktadır ve geri dönüş oranı %86 olarak hesaplanmıştır elde edilmiştir.

## 2.4. Verilerin analizi

Araştırmada tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0 kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel ve demografik özellikleriyle ilgili tanımlayıcı bulguları ortaya koymak için frekans ve yüzdelere dayanılarak yapılmıştır. Daha sonra paternalistik liderlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve bu ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiği için demografik değişkenlere göre incelenen değişkenler açısından farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

## 3. Bulgular

### 3.1. Paternalistik liderlik ölçeği faktör analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan Paternalistik Liderlik Ölçeği'nin boyutlarını kontrol etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda faktör analizine uygunluğun ve örneklem yeterliliğinin belirlenmesinde kullanılan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,927 olarak bulunmuştur. Literatürde KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması yeterli bulunduğundan (Alpar, 2013: 294) elde edilen

bu değer kabul edilebilirdir. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığını incelemesinde kullanılan (Alpar, 2013: 292) Bartlett Küresellik Testi sonucunda Ki-kare istatistiği 4219,263 olarak tespit edilmiş olup bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2 = 4219,263$ , sd: 253,  $p < 0,001$ ).

Paternalistik Liderlik Ölçeğinin 26 maddesi faktör analizine dâhil edilmiş, en iyi modelin elde edilebilmesi için çeşitli rotasyonlar yapılmış ve birden fazla faktöre yüklenen 3 madde (madde 12, 13, 14) analiz dışı bırakılmıştır. Kalan 23 madde Tablo 1'de görüldüğü gibi, orijinal ölçekteki (Cheng vd., 2004: 115) üç faktörlü yapıdan farklı olarak toplam varyansın %67,9'unu açıklayan dört faktörlü bir yapı sergilemiştir. Literatürde açıklanan toplam varyansın 0,60'ın üzerinde olması sosyal bilimler için yeterli olarak kabul edilmektedir (Alpar, 2013: 296). Buna göre, otoriter paternalistik liderlik iki farklı faktörde toplanmış ve bu faktörler "davranışsal otoriter paternalistik liderlik" ve "yönetimsel otoriter paternalistik liderlik" olarak adlandırılmıştır. Bu dört faktörlü yapı Cheng vd. (2004)'un çalışmasından farklı olmasına karşın ulusal literatürle (Erden Süneli, 2014) uyumluluk göstermektedir.

**Tablo 1:** Paternalistik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

| <b><i>Faktör 1. Yardımsever Paternalistik Liderlik (Açıklanan Varyans: 31,458)</i></b>                          |       |
|---|-------|
| 10. Düşük performans gösterdiğimde bunun sebebini anlamaya çalışır.   | 0,818 |
| 8. Zor sorunlarla karşılaştığımda bana cesaret verir.   | 0,818 |
| 3. İş ilişkisinin dışında, özel hayatım konusunda duyarlıdır.   | 0,797 |
| 4. Genelde rahatım için özen gösterir.  | 0,785 |
| 1. Bize aileden biri gibi davranır.   | 0,784 |
| 9. Aile bireylerimi de gözetir.   | 0,775 |
| 11. Günlük hayatımda benim için yapması veya idaresi zor olan konuları halleder.                                | 0,759 |
| 5. Zor bir durumda kalırsam bana yardım edecektir.  | 0,735 |
| 7. Kişisel isteklerimi yerine getirir.  | 0,717 |
| 6. Kendisiyle uzun zamandır çalışan elemanlarına itina gösterir.  | 0,672 |
| 2. Beni gözetmek için bütün enerjisini kullanır.  | 0,658 |
| <b><i>Faktör 2. Ahlakî Paternalistik Liderlik (Açıklanan Varyans: 12,546)</i></b>                               |       |
| 16. Kendi menfaatleri için beni kullanmaz.  | 0,842 |
| 17. Bireysel ilişkileri ve bir takım saklı-gizli ilişkileri yasadışı bireysel yararlar sağlamak için kullanmaz. | 0,832 |
| 15. Benim başarı ve katkılarımı kendi başarısımı gibi göstermez.  | 0,818 |
| <b><i>Faktör 3. Davranışsal Otoriter Paternalistik Liderlik (Açıklanan Varyans: 12,218)</i></b>                 |       |
| 22. ...ile çalışırken kendimi baskı altında hissedirim.   | 0,671 |
| 24. Görevlerimizi yerine getiremediğimizde bizi azarlar.  | 0,655 |
| 26. İşleri yapmak için onun kurallarına uymamız gerekir. Aksi takdirde bizi cezalandırır.                       | 0,639 |
| 23. Astlarına sıkı bir disiplin uygular.  | 0,639 |
| 21. Çalışanların gözü önünde her zaman emreder şekilde davranır.  | 0,616 |
| 25. Grubumuzun kurumdaki en iyi performansı gösteren birim olması gerektiğini vurgular.                         | 0,566 |
| <b><i>Faktör 4. Yönetimsel Otoriter Paternalistik Liderlik (Açıklanan Varyans: 11,727)</i></b>                  |       |
| 19. Önemli veya önemsiz çalıştığım birime ait bütün kararları verir.  | 0,836 |
| 20. Toplantılarda her zaman en son kararı verir.  | 0,822 |
| 18. Emirlerine tamamen uymamı ister.  | 0,775 |
| Kaiser-Meyer-Olkin: 0,927      sd: 253  |       |
| $p < 0,001$ Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 4219,263   |       |
| Açıklanan Toplam Varyans: 67,950  |       |

### 3.2. Tanımlayıcı bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların %64,8'i kadın, %69,3'ü ise evlidir. Katılımcıların %50,9'u 36 yaş ve altında, %53,2'sinin toplam çalışma süresi 13 yıl ve altındadır. Katılımcıların %65,5'i idari personel, %34,5'i ise tıbbi personel olarak görev yapmaktadır.

Eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların %30,7'si lise mezunu iken, %22,8'i ön lisans, %34,8'i lisans ve %11,7'si lisansüstü derecelerine sahiptir. Katılımcıların %13,1'i çalıştıkları kurumda yönetici pozisyonunda bulunurken, %23,6'sı liderlik eğitimi aldığını ifade etmiştir (bkz. Tablo 2).

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Tanımlayıcı Özellikleri

| Değişkenler                              | N          | %            |
|--|------------|--------------|
| <b>Cinsiyet</b>                          |            |              |
| Kadın                                    | 173        | 64,8         |
| Erkek                                    | 94         | 35,2         |
| <b>Yaş*</b>                              |            |              |
| ≤ 36                                     | 136        | 50,9         |
| ≥ 37                                     | 131        | 49,1         |
| <b>Medeni Durum</b>                      |            |              |
| Bekâr                                    | 82         | 30,7         |
| Evli                                     | 185        | 69,3         |
| <b>Eğitim Durumu</b>                     |            |              |
| Lise                                     | 82         | 30,7         |
| Ön lisans                                | 61         | 22,8         |
| Lisans                                   | 93         | 34,8         |
| Lisansüstü                               | 31         | 11,7         |
| <b>Pozisyon</b>                          |            |              |
| Tıbbi personel**                         | 92         | 34,5         |
| İdari personel                           | 175        | 65,5         |
| <b>Toplam Çalışma Süresi (yıl)*</b>      |            |              |
| ≤ 13                                     | 142        | 53,2         |
| ≥ 14                                     | 125        | 46,8         |
| <b>Yönetmel Pozisyonun Olup Olmaması</b> |            |              |
| Evet                                     | 35         | 13,1         |
| Hayır                                    | 232        | 86,9         |
| <b>Liderlik Eğitimi Alıp Almama</b>      |            |              |
| Evet                                     | 63         | 23,6         |
| Hayır                                    | 204        | 76,4         |
| <b>TOPLAM</b>                            | <b>267</b> | <b>100,0</b> |

\*Sınıflandırmalar ortalamaya göre yapılmıştır. Ortalamanın üzerinde olanlar ve ortalamanın altında olanları ifade edecek şekilde iki grup oluşturulmuştur.

\*\*Tıbbi personelin %18,5'ini hekimler, %33,7'sini hemşireler ve %47,8'ini diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır.

**Tablo 3:** Paternalistik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Min.-Max. Değerler

| Değişkenler                  | Min. | Max. | Ortalama | S.S. |
|------------------------------|------|------|----------|------|
| Yardımsız Paternalistik      | 1,18 | 6,00 | 4,03     | 1,21 |
| Ahlaki Paternalistik         | 1,00 | 6,00 | 4,44     | 1,47 |
| Davranışsal Otoriter Pate.   | 1,00 | 6,00 | 3,17     | 1,25 |
| Yönetmel Otoriter Paternali. | 1,00 | 6,00 | 4,35     | 1,25 |

Katılımcıların ahlaki liderlik alt boyutuna verdikleri puanları çeşitli değişkenlere göre karşılaştıran test sonuçları incelendiğinde, grupların ahlaki liderlik boyutu puanlarının istatistiksel olarak farklılık göstermediği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların davranışsal otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin puanlarının yaşlarına ( $t=2,371$ ;  $p<0,05$ ), görevlerine ( $t=2,624$ ;  $p<0,05$ ) ve yönetmel pozisyonlarının olup olmamasına ( $t=-2,302$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, 36 yaş ve altındaki katılımcıların (3,35±1,31) davranışsal otoriter liderlik alt boyutuna 37 yıl ve üzerindeki katılımcılara (2,99±1,17) göre daha yüksek puan verdikleri söylenebilir. Ayrıca tıbbi personel (3,45±1,42) idari personele (3,03±1,13) göre ve yönetmel pozisyonu olmayan katılımcılar (3,24±1,26)

yönetmel pozisyonu olan katılımcılara göre (2,72±1,07) bu boyuta daha yüksek puanlar vermişlerdir. Katılımcıların davranışsal otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin puanları; bu araştırma kapsamında incelenen cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama değişkenleri açısından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetmel otoriter liderlik alt boyutuna vermiş oldukları puanları çeşitli değişkenlere göre karşılaştıran test sonuçları incelendiğinde, katılımcıların bu boyuta ilişkin puanlarının yaşlarına ( $t=2,635$ ;  $p<0,05$ ) ve yönetmel pozisyonlarının olup olmamasına ( $t=-2,843$ ;  $p<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Yaşları 36 yıl ve altında olan katılımcıların (4,54±1,14) yönetmel otoriter liderlik alt boyutunu yaşları 37 yıl ve üzerinde olan katılımcılara (4,14±1,34) göre daha yüksek puanladıkları dikkat çekmektedir. Ayrıca çalıştıkları kurumda herhangi bir yönetmel pozisyonda olmayan katılımcıların ortalamaları (4,43±1,25) yönetmel görevinde bulunan katılımcılara göre (3,79±1,19) daha yüksektir. Katılımcıların yönetmel otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin puanları; bu araştırma kapsamında incelenen cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi, pozisyon ve liderlik eğitimi alıp almama değişkenleri açısından ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 4:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Çeşitli Değişkenlere Göre Paternalistik Liderlik Alt Boyutlarına İlişkin Puanları

| Değişkenler                        | Yardımsever Liderlik |      | Ahlaki Liderlik     |      | Davranışsal Otoriter Liderlik |      | Yönetimsel Otoriter Liderlik |      |
|------------------------------------|----------------------|------|---------------------|------|-------------------------------|------|------------------------------|------|
|                                    | Ort.                 | S.S. | Ort.                | S.S. | Ort.                          | S.S. | Ort.                         | S.S. |
| <b>Cinsiyet</b>                    |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Kadın                              | 4,16                 | 1,20 | 4,56                | 1,44 | 3,12                          | 1,29 | 4,36                         | 1,27 |
| Erkek                              | 3,77                 | 1,19 | 4,21                | 1,50 | 3,27                          | 1,18 | 4,33                         | 1,25 |
|                                    | $t=2,553; p=0,011$   |      | $t=1,865; p=0,063$  |      | $t=-,893; p=0,373$            |      | $t=0,165; p=0,869$           |      |
| <b>Yaş (yıl)</b>                   |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| ≤ 36                               | 3,98                 | 1,24 | 4,35                | 1,48 | 3,35                          | 1,31 | 4,54                         | 1,14 |
| ≥ 37                               | 4,08                 | 1,18 | 4,53                | 1,46 | 2,99                          | 1,17 | 4,14                         | 1,34 |
|                                    | $t=-,688; p=0,492$   |      | $t=-,979; p=0,328$  |      | $t=2,371; p=0,018$            |      | $t=2,635; p=0,009$           |      |
| <b>Medeni Durum</b>                |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Bekâr                              | 3,84                 | 1,27 | 4,29                | 1,51 | 3,25                          | 1,17 | 4,45                         | 1,18 |
| Evli                               | 4,11                 | 1,17 | 4,50                | 1,45 | 3,13                          | 1,28 | 4,30                         | 1,29 |
|                                    | $t=-1,688; p=0,093$  |      | $t=-1,086; p=0,279$ |      | $t=0,705; p=0,481$            |      | $t=0,864; p=0,388$           |      |
| <b>Eğitim Durumu</b>               |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Lise                               | 4,04                 | 1,14 | 4,65                | 1,42 | 3,23                          | 1,15 | 4,51                         | 1,17 |
| Ön lisans                          | 3,76                 | 1,30 | 4,15                | 1,54 | 3,35                          | 1,29 | 4,18                         | 1,36 |
| Lisans                             | 4,14                 | 1,23 | 4,44                | 1,48 | 2,96                          | 1,21 | 4,33                         | 1,20 |
| Lisansüstü                         | 4,17                 | 1,11 | 4,43                | 1,41 | 3,32                          | 1,52 | 4,29                         | 1,45 |
|                                    | $F=1,424; p=0,236$   |      | $F=1,331; p=0,265$  |      | $F=1,539; p=0,205$            |      | $F=1,280; p=0,806$           |      |
| <b>Pozisyon</b>                    |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Tıbbi personel                     | 3,87                 | 1,29 | 4,22                | 1,45 | 3,45                          | 1,42 | 4,47                         | 1,25 |
| İdari personel                     | 4,11                 | 1,16 | 4,55                | 1,47 | 3,03                          | 1,13 | 4,28                         | 1,26 |
|                                    | $t=-1,589; p=0,113$  |      | $t=-1,796; p=0,074$ |      | $t=2,624; p=0,009$            |      | $t=1,202; p=0,231$           |      |
| <b>Toplam çalışma süresi (yıl)</b> |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| ≤ 13                               | 3,99                 | 1,23 | 4,45                | 1,42 | 3,30                          | 1,28 | 4,41                         | 1,26 |
| ≥ 14                               | 4,06                 | 1,19 | 4,43                | 1,53 | 3,03                          | 1,20 | 4,27                         | 1,26 |
|                                    | $t=-,484; p=0,629$   |      | $t=0,105; p=0,916$  |      | $t=1,754; p=0,081$            |      | $t=0,849; p=0,397$           |      |
| <b>Yönetimsel Pozisyon</b>         |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Evet                               | 4,24                 | 0,94 | 4,51                | 1,26 | 2,72                          | 1,07 | 3,79                         | 1,19 |
| Hayır                              | 3,99                 | 1,24 | 4,43                | 1,50 | 3,24                          | 1,26 | 4,43                         | 1,25 |
|                                    | $t=1,154; p=0,250$   |      | $t=0,322; p=0,747$  |      | $t=-2,302; p=0,022$           |      | $t=-2,843; p=0,005$          |      |
| <b>Liderlik Eğitimi</b>            |                      |      |                     |      |                               |      |                              |      |
| Evet                               | 4,00                 | 1,24 | 4,63                | 1,24 | 3,11                          | 1,15 | 4,17                         | 1,21 |
| Hayır                              | 4,03                 | 1,09 | 4,38                | 1,53 | 3,19                          | 1,28 | 4,40                         | 1,27 |
|                                    | $t=0,204; p=0,838$   |      | $t=-1,208; p=0,228$ |      | $t=0,422; p=0,673$            |      | $t=1,207; p=0,229$           |      |

#### 4. Tartışma ve sonuç

Bu çalışmanın temel amacı, sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algılarını belirlemek ve bu algı düzeyinin çeşitli bireysel ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular; kadınların yardımsever liderlik alt boyutu ortalamalarının erkekler göre daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre kadın çalışanlar üstlerini daha çok yardımsever paternalist lider olarak algılamaktadır. Bu durum Türk toplumunun kadınlara korumacı bir tutumla yaklaşma eğiliminde olmasıyla açıklanabilir. Paternalistik liderlik algısının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığıyla ilgili olarak literatürde farklı sonuçlar bulunmaktadır. Ulusal literatürde; Keklik (2012: 73), Kurt (2013: 327), TÜresin Tetik ve Köse (2015: 29)'nin; uluslararası literatürde ise Irawanto (2011: 104)'nun yapmış olduğu çalışmada paternalistik liderlik ortalamalarının cinsiyet açısından herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öte yandan Kaygısız (2015: 68) ise yapmış olduğu bir

çalışmada; erkek çalışanların yardımsever liderlik alt boyutu ortalamalarının, kadın çalışanların ise otoriter liderlik alt boyutu ortalamalarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Sağlık çalışanları yaş değişkeni açısından karşılaştırıldığında ise; 36 yaş ve altındaki çalışanların davranışsal ve yönetimsel otoriter liderlik alt boyutu ortalamalarının 37 yaş ve üzerindeki çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde 105 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada da, yaşça daha genç olan sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algı ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Keklik, 2012: 86). Bu bulgu yaşça genç olan sağlık çalışanlarının üstlerinin davranışlarını daha otoriter olarak algıladıklarını göstermektedir. Yaşça daha büyük olan çalışanların üstlerinin kendileriyle yaşıt ya da daha genç yaşta olma olasılığı ve yaşça daha genç olan çalışanların ise üstlerinin otoritesine karşı daha fazla saygı duymaları bu bulgunun temelinde yatan sebepler arasında yer alabilmektedir. Diğer taraftan literatürde paternalistik liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermediğini ortaya koyan araştırma sonuçları da

bulunmaktadır (Irawanto, 2011: 104; Kurt, 2013: 327; TÜRESİN Tetik ve Köse, 2015: 29).

Araştırmada tıbbi personel olarak görev yapan çalışanların davranışsal otoriter liderlik alt boyutuna ilişkin ortalamaları idari personelden daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Keklik (2012: 86) de, sağlık personelinin paternalistik liderlik algı ortalamalarının idari personelden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu idari personelden ziyade tıbbi personelin üstlerini daha babacan gördüklerini ifade etmektedir. Yönetiş pozisyonunun olup olmaması açısından bakıldığında ise; yönetiş pozisyonu olmayan sağlık çalışanlarının üstlerini daha otoriter lider olarak algıladıkları saptanmıştır. Buna göre, yönetiş pozisyonu olmayan çalışanlar üstlerini daha otoriter olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumun sebebi olarak; yönetiş pozisyonu olmayan yöneticilerin kendi başlarına karar alma yetkilerinin bulunmaması ve üstlerinin otorite sınırlarında yer almaları düşünülebilir. Diğer taraftan yapılan analizler neticesinde sağlık çalışanlarının paternalistik liderlik algı ortalamalarının; bu araştırma kapsamında incelenen medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve liderlik eğitimi alıp almama durumu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği belirlenmiştir. Bu durum ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışma sonuçlarıyla da uyumludur (Irawanto, 2011: 104; Keklik, 2012: 85-87; Kurt, 2013: 327; TÜRESİN Tetik ve Köse, 2015: 29).

Sonuç olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından; kadınların erkeklere göre, 36 yaş ve altındaki çalışanların 37 yaş ve üzerindekiyle göre, tıbbi personelin idari personele göre ve yönetiş pozisyonu olmayanların olanlara göre üstlerini daha fazla paternalist olarak algıladıkları belirlenmiştir. Literatürde paternalistik liderliğin bazı örgütsel çıktı değişkenleriyle (iş tatmini, iş üretkenliği, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı) olumlu ilişkiler gösterdiğini ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Erben ve Güneşer, 2008; Yardımcı, 2010; Rehman ve Afşar, 2012; Uysal ve ark., 2012; Chen vd., 2014). Benzer çalışmaların sağlık kurumları yönetimi alanında da yürütülmesi ve paternalistik liderlik davranışının örgütsel çıktı değişkenleriyle gösterdiği ilişkilerin sağlık alanında da ortaya konulması önerilebilir.

Bu araştırmada sağlık çalışanlarının bağlı oldukları yöneticilerine ilişkin paternalistik liderlik algıları ile ilgili genel bir çerçeve çizilmesi amaçlanmıştır. Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde yürütülmüş olup elde edilen sonuçlar sadece bu araştırma evreni için geçerlidir. Gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak olan çalışmaların farklı örneklem gruplarında yapılması sonuçların sağlık sektörüne genellenebilmesini kolaylaştıracaktır.

#### Kaynaklar

- Akdeniz, M. Z. (2016), Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Alpar, R. (2013), Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. (4. Baskı) Detay Yayıncılık, Ankara.
- Chen, X.P., Eberly, M.B., Chiang, T.J., Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2014), "Affective Trust in Chinese Leaders: Linking

Paternalistic Leadership to Employee Performance," *Journal of Management*, 40(3), 796-819.

- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. (2004), "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117.
- Erben, G.S. ve Güneşer, A.B. (2008), "The Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics," *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erden Süneli, P. (2014), The Relationship between Paternalistic Leadership, Perceived Employment Discrimination and Nepotism [Master's Thesis]. Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences.
- Erkuş, A., Tabak A., Yaman, T. (2010), "Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler Mi? Bir Özel Hastane Uygulaması", IX. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs, 2010, Zonguldak, 594-598.
- Farh, J.L. ve Cheng, B.S. (2000), A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. In: *Management and Organizations in the Chinese Context*. Edited J. T. Li, A. Tsui ve E. Weldon. Publ. By the Palgrave Macmillan, 84-127.
- Hair, JR J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*. (7th Edition) Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior," *Annual Review Psychology*, 58(20), 479-514.
- Irawanto, D.W. (2011), Exploring Paternalistic Leadership and Its Application to the Indonesian Context [PhD Thesis]. Massey University, Palmerston North New Zealand.
- Kaygısız, E. (2015), The Relationship between Paternalistic Leadership Leader-Member Exchange (LMX) and Job Stress: An Exploratory Research on Workers from Private and Public Sectors in Turkey [Master's Thesis]. Yeditepe University, Graduate Institute of Social Sciences.
- Keklik, B. (2012), "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği," *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 74-93.
- Kurt, İ. (2013), "Paternalist Liderlik ile Çalışanların İşlerine Yaratıcı Katılım Algıları Arasındaki İlişkiyi Araştırmaya Yönelik Bir Çalışma," *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 321-330.
- Oxford Dictionary of English (2010), "Pater"; "Paternalism", *Oxford Dictionary of English* (3rd Ed.), Oxford University Press, Oxford.
- Pellegrini, E. and Scandura, T. (2008), "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Rehman, M. ve Afşar, B. (2012), "The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior," *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.

- Türesin Tetik, H. ve Köse, S. (2015), “Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Algıları ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi,”Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 11(26), 29-56.
- Uysal, Ş.A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi,”Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,15(1), 25-57.
- Yaman, T. ve Turunç, Ö. (2012), Paternalist Liderlik. In: Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler. Editörler A. Tabak,H. Şeşen ve T. Türköz. Detay Yayıncılık, 285-307.
- Yardımcı, C. (2010), Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.